

**SZONDI ILDIKÓ – NAGY GABRIELLA**

## **A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban**

Az ember életében meghatározó szerepet tölt be a munkája, általa megvalósíthatjuk önmagunkat, hasznos tagjai lehetünk a társadalomnak, elismertségre tehetünk szert, valamint hozzájárul anyagi biztonságunk megteremtéséhez is.

Időnk jelentős részét munkahelyünkön töltjük, így rendkívül fontos, hogy elégedettek legyünk munkánkkal. A jó közérzet ösztönzőleg hat, ezáltal többet dolgozunk, és jobban teljesítünk.

Az elégedettség tehát nagymértékben meghatározza egy szervezet sikerességét. Ezért a vezetők számára fontos, hogy visszajelzést kapjanak alkalmazottaik elégedettségéről, munkával kapcsolatos attitűdjeikről. Ennek egyik leghatékonyabb módja a dolgozói elégedettség felmérés, amely egy átfogó képet ad a vállalat aktuális helyzetéről, a dolgozók véleményéről, a vezetés eredményeiről. Rámutat azon területekre, ahol a szükséges beavatkozások segítségével növelhető az elégedettség, megtartva ezzel a szervezet számára kulcsfontosságú embereket.

A felmérés lehetőséget nyújt a résztvevők számára, hogy összehasonlíthassák magukat a munkaerőpiac egyéb szereplőivel, mind országosan, mind nemzetközi viszonylatban.

Dolgozatunkban az Aon Hewitt Legjobb Munkahely Felméréseinek eredményei alapján szeretnénk bemutatni a munkával való elégedettség jelentőségét és hatását az elkötelezettségre, az elégedettséget befolyásoló tényezők bemutatása által. Mivel Magyarországon a felmérés 2001. óta van jelen, így elemzésnél a 2001-2010-ig terjedő időszak adatait vettük alapul.

### *I. A „Legjobb Munkahely Felmérés”*

#### *1. A felmérés történetének rövid áttekintése*

Az Aon Hewitt Legjobb Munkahely Felmérése már több mint másfél évtizede méri a dolgozók elégedettségét világszerte. Először 1997-ben az Egyesült Államokban, 2001-ben pedig már Magyarországon is végzett kutatást.

2003-ban a növekvő érdeklődésnek köszönhetően, 30 ország részvételével jelentős felméréssé nőtt ki magát, ezt bizonyítja az is, hogy még ebben az esztendőben a Szociális és Munkaügyi Minisztérium védnökségét is kivívta. Négy évvel később a Világgazdaság című üzleti napilap a felmérés kizárólagos médiapartnerévé vált.

2006-ban már 11 kelet-közép európai ország is részt vett a felmérésben, ami 2007-ben lehetővé tette egy régiós összehasonlítás elkészítését.

2009-es év újdonsága, hogy a felmérés történetében először iparági győztest is választottak, a résztvevő vállalatokat pedig munkavállalói létszám alapján kategorizálták. 2010-ben bővítették a vizsgált témák körét például, a hatékony javadalmazás mérésével.

## 2. A felmérés módszertana

A felmérésben Magyarországon legalább két éve működő, minimum 50 főt foglalkoztató vállalatok vehetnek részt, melyeket dolgozói létszámuk alapján három kategóriába sorolnak:

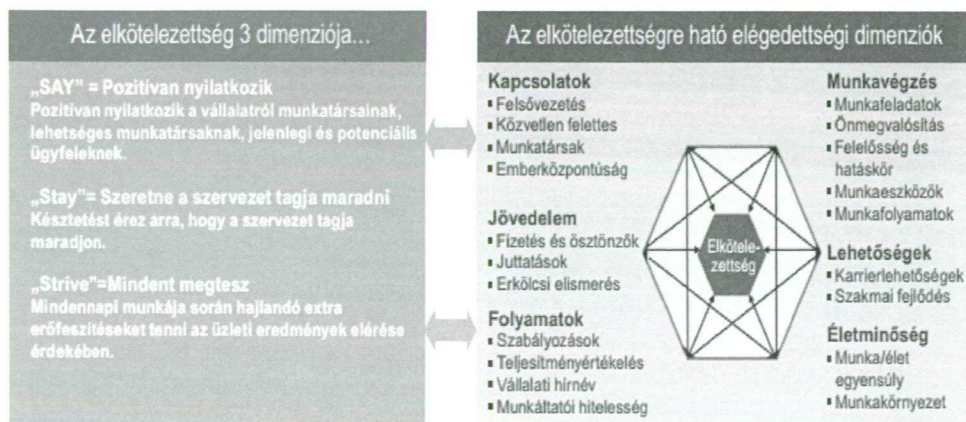
- kis vállalatok, 50 és 250 fő között
- közép vállalatok, 250 és 1000 fő között
- nagy vállalatok, 1000 fő fölött.

A felmérés három kérdőívből áll:

*Dolgozói elkötelezettség kérdőív:* egy közel 80 kérdésből álló kérdőív, amely egy hatfokú skálán, az „egyáltalán nem értek egyet” és a „teljesen egyetértek” végpontok között méri a dolgozók elégedettségét és elkötelezettségét. E mellett az alkalmazottak lehetőséget kapnak arra, hogy szöveges formában is kifejthessék véleményeiket, érzéseiket. A felmérés az elégedettséget befolyásoló tényezőket az alábbi kategóriákba sorolva vizsgálódik:

1. ábra

### A felmérés által vizsgált elégedettségi tényezők



Forrás: Legjobb Munkahely Felmérés 2010-es Országriport:

[https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF\\_2010\\_orzagriport.pdf](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF_2010_orzagriport.pdf)

*Felsővezetői Audit kérdőív:* a cég vezetőségének véleményét vizsgálja, a vállalat munkaadói minőségéről, humán rendszereiről és stratégiáiról, valamint elégedettségüket, a belső összhangot és kötődésüket a szervezethez.

*HR Audit kérdőív:* a kérdőívet a HR osztály munkatársai töltik ki, amelynek főbb területei közé tartozik, például a kompenzáció és juttatások, munka és magánélet. Elsősorban a szervezet humán gyakorlatait vizsgálja.

A három kérdőív típus együttesen határozza meg az eredményt, amelynél 60 százalékból a cég alkalmazottainak értékelése a hangsúlyos, míg 40 százalékból tesz ki az összehangoltság mérése a dolgozói igények, humán gyakorlatok és a felsővezetői elkötelezettségek között.

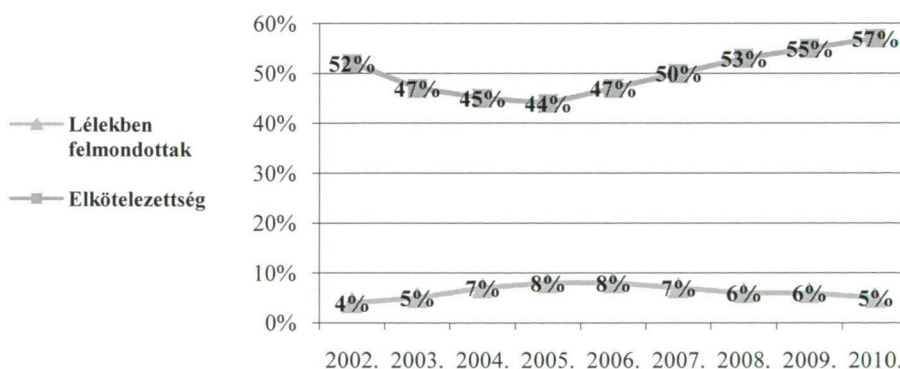
### 3. Elkötelezettség

A felmérés vizsgálatának középpontjában a dolgozói elkötelezettségre ható elégedettségi tényezők állnak, amelyek azért kiemelkedően fontosak, mert aki elégedett a munkájával jobban is kötődik hozzá és ez ösztönzőleg hat teljesítményére is.

Amint azt az 1. ábra is mutatja az elkötelezett munkatárs, SAY pozitívan nyilatkozik a vállalatról, STAY szeretne ott maradni, STRIVE megtesz mindent a cég sikeressége érdekében.

2. ábra

Elkötelezettség alakulása



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2010-es Országriport

A 2001-2002-es évet a pozitív szemlélet jellemezte, a dolgozók 55 százaléka elégedett jelenlegi munkahelyével, a válaszadók kétharmada elkötelezett, a lélekben felmondottak száma pedig minimális. A magyarok kimagasló kötődését azonban inkább hűsé-

gük, mint elégedettségük jellemezte, ugyanis míg az előbbi nagymértékben megelőzte a nemzetközi átlagot, az utóbbi el sem érte azt.<sup>1</sup>

2005-re jelentős változás következett be, az elkötelezettség aránya 45 százalék alá csökkent, mindemellett az elégedetlenség elérte a 10 százalékot. A magyarországi dolgozók több mint, egyharmada gondolta úgy, hogy az Európai Unió más tagországaiban jobbak a munkakörülmények és közel 50 százalékuk szívesebben dolgozott volna ott.<sup>2</sup>

2006-ra az ország gazdasági és politikai helyzete miatt, minden ötödik munkavállaló féltette munkahelyét, emiatt jobban kötődtek vállalatukhoz, élenjárva ezzel a régió többi országához képest.

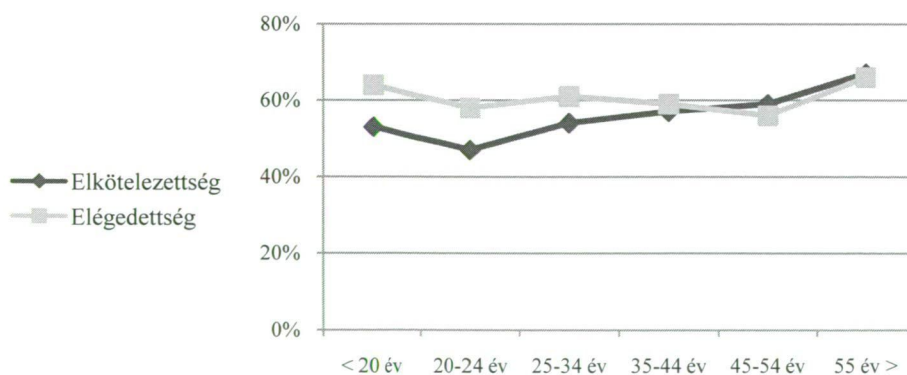
2009-ben sem volt ez másképp, az elkötelezettség kimagasló, 55 százalékát még mindig a STAY faktor generálta, amit az emberek állásnélküliségtől való félelem miatti kötődése váltott ki.

2010-re a biztonságérzet javulásnak indult, kevesebben tartanak munkájuk elvesztésétől.

Az életkor, az iskolázottság és a vállalatnál eltöltött idő is jelentősen befolyásolja az elkötelezettség és elégedettség megítélését. Általában a fiatalok még kevésbé elkötelezettek, kezdeti lelkesedésük gyorsan csökken, viszont a kor előrehaladtával fokozatosan nő. Elégedettség tekintetében szintén ez jellemző, az 55 éves korosztály mondható a legelégedettebbnek.

3. ábra

**Az életkor hatása az elkötelezettségre és az elégedettségre**



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2006-os Országriport: [https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF\\_2006\\_orzagriport.pdf](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF_2006_orzagriport.pdf)

Az iskolázottságot tekintve az egyetemet végzettek véleménye a legkedvezőbb munkahelyüket illetően, míg a legnegatívabban az alacsony képesítéssel rendelkezők értékelték.

<sup>1</sup> Legjobb Munkahely Felmérés 2001-es Országriport: [https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF\\_2001\\_orzagriport.PDF](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF_2001_orzagriport.PDF)

<sup>2</sup> Lásd előző ljt.



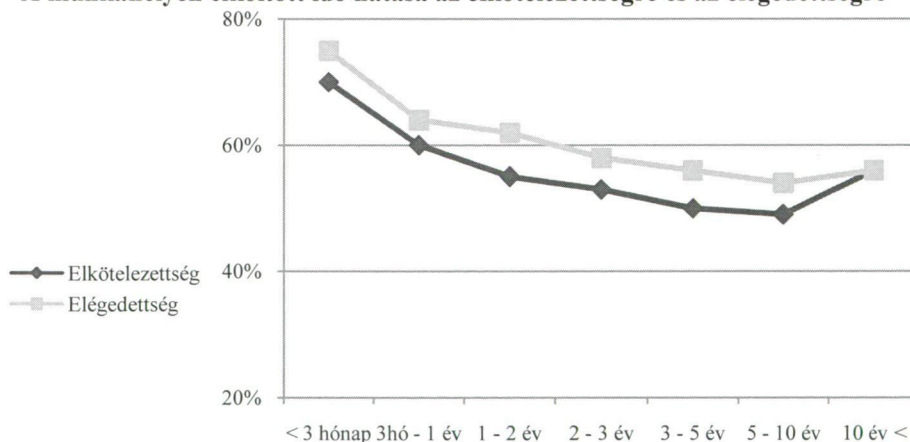
4. ábra

**Az iskolázottság hatása az elkötelezettségre és az elégedettségre**

Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2006-os Országriport

A munkahelyen eltöltött idő esetén megfigyelhető, hogy az 5-10 év közötti időben egy szervezetnél dolgozók esetében az elégedettség és az elkötelezettség a legalacsonyabb szintű.

5. ábra

**A munkahelyen eltöltött idő hatása az elkötelezettségre és az elégedettségre**

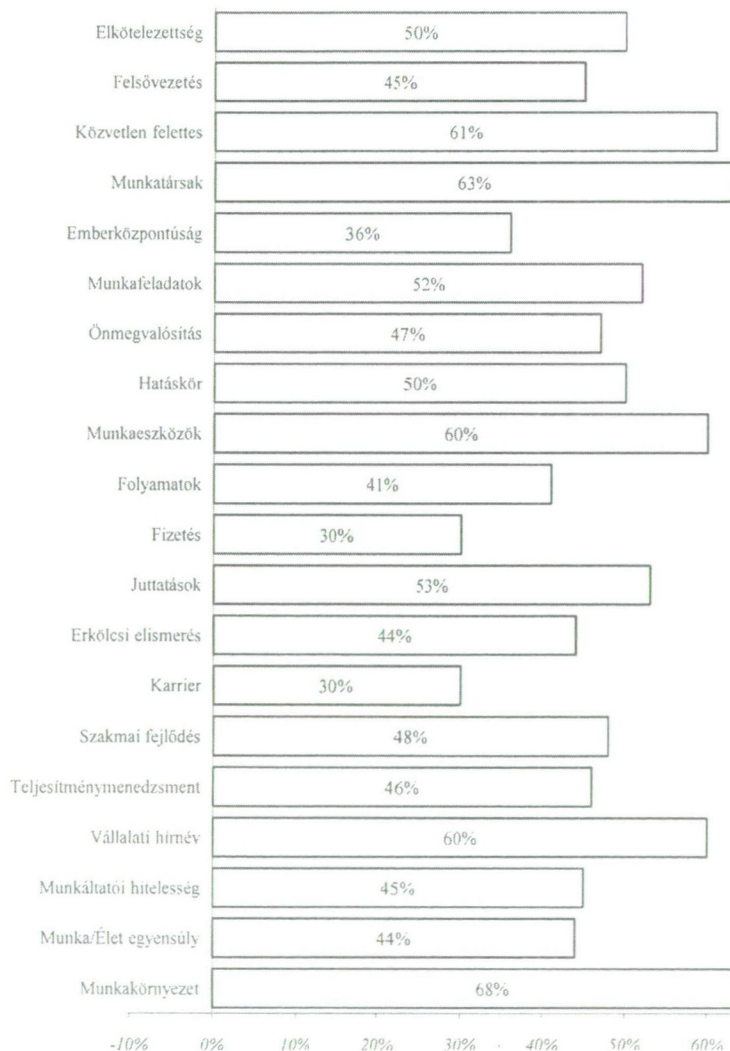
Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2006-os Országriport

## II. A munkával való elégedettséget meghatározó területek

Az elkötelezettség alakulására számos elégedettségi terület van hatással. A következő ábrán azt a 19 legfontosabb elégedettségi tényezőt szemléltetjük, ami a leginkább befolyásolja az elkötelezettséget. Az értékek a vizsgált területekkel való átlagos elégedettséget mutatják 10 év távlatában.

6. ábra

**Elégedettségi területek átlagos értékei 2001 és 2010. között**



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2010-es Országriport

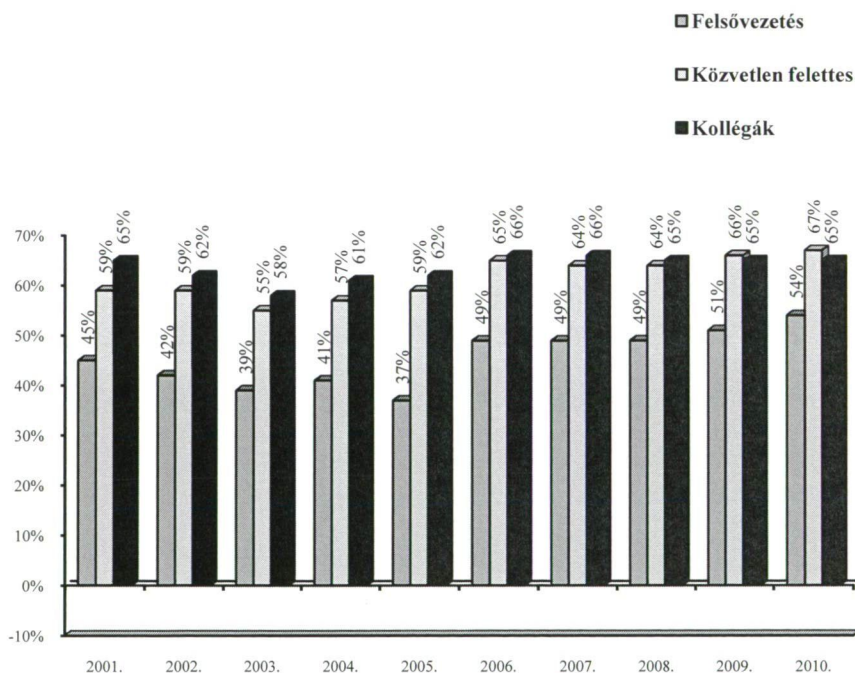
### 1. Felsővezetés

A felsővezetői csapatnak van a legjelentősebb szerepe egy vállalat sikerességének és hatékonyságának alakulásában, döntései, működése kihat a szervezet egészére. Meghatározzák cégük céljait, stratégiáját, amivel megőrzik versenyképességüket a piacon.

Hozzáállásuk kihat a dolgozói elkötelezettségre, a beléjük vetett bizalomra, a munka hatékonyságára. Mivel egyfajta húzóerőt képviselnek a vállalatban belül, elkötelezettségük elengedhetetlenebb, mint a dolgozók esetén. Meghatározó tényező a munkával való elégedettség terén.

7. ábra

**Munkavállalók elégedettsége vezetőikkel, kollégáikkal**



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Világgazdaság Online: <http://www.vg.hu/vallalatok/karrierklub/amilyen-a-fonok-olyan-az-allas-332863>

Releváns különbség mutatkozik a felsővezetők munkájának értékelésében egy átlagos és a Legjobb Munkahelyek esetén. Míg 2001-ben a magyar átlag elégedettség 45 százalékos volt, addig a legjobbak esetén elérte a 66 százalékot. A tíz évet vizsgálva

megítélésük javuló tendenciát mutat, viszont még mindig megkülönböztető tényező az átlag és a legjobbak között.

A felső vezetéssel való elégedettség kulcsfontosságú eleme a bizalom. Ehhez pedig nélkülözhetetlen, a munkavállalók megfelelő szintű tájékoztatása a vállalat ügyeiről, bevonásuk a munkájukat érintő döntésekbe. Ösztönzőleg hat, ha tudják, hogy magas teljesítményt várnak tőlük, ezáltal is érezhetik, hogy hozzájárulnak a vállalat sikereihez. Lényeges továbbá az is, hogy megoszthassák ötleteiket, véleményüket és azokat figyelembe is vegyék. A bizalom szempontjából a legfontosabb azonban a felsővezető közvetlensége, valamint nyitottsága a dolgozói problémák megbeszélésére.

Összességében ezek a tényezők határozzák meg a felső vezetéssel való elégedettséget.

## *2. Közvetlen felettes és munkatársak*

A munkavállalók közérzetéhez nagyban hozzájárul az, hogy milyen kapcsolatot ápolnak kollégáikkal és közvetlen felettesükkel, akik központi szerepet játszanak a vállalat életében, hiszen ők közvetítik a felsővezetői döntéseket a dolgozók felé, irányítják munkájukat. Megítélésük és támogató jelenlétük közvetlen hatással van a dolgozók elkötelezettségére, ezért lényeges, hogy a vezetői teljesítmény értékelése javulást mutat, 2010-ben már megelőzte a munkatársakkal való elégedettséget is. E terület megítélése mindig kimagasló volt, viszont a jó kollegiális viszony azon tényezők közé tartozik, ami még elkötelezettséget nem vált ki, ugyanakkor nemléte negatívan hat.

## *3. Emberközpontúság és erkölcsi elismerés*

Az előző három tényező mellett az emberközpontúsággal lesz teljes a munkahelyi kapcsolatokkal való elégedettség vizsgálata. Ez az a terület a felső vezetésbe vetett bizalom mellett, ami leginkább megkülönbözteti a legjobbakat az átlagos munkahelyektől. A munkavállalók – a 10 év átlagát tekintve – egyharmada érzi úgy, hogy nélkülözhetetlen lenne munkáltatója számára. Ezzel szemben a Legjobb Munkahelyek vezetői előtérbe helyezik a dolgozóikkal való tisztességes bánásmódot, figyelembe veszik ötleteiket, véleményüket, növelve ezzel is kötődésüket a vállalathoz.<sup>3</sup>

Az erkölcsi elismeréssel való elégedettség a tízéves átlagot tekintve az alsóbb mézónyban szerepelt. A dolgozók majdnem fele érzi úgy, hogy nem kap pozitív visszajelzést jól elvégzett munkája ellenére sem. Pedig a dicséret jelentős hatással van a munkavállalói elégedettségre, a megkérdezettek közül majdnem dupla annyian voltak elégedettek, akik az elmúlt héten kaptak elismerést, mint akik több mint egy hónapja. Megkülönböztető tényezője a kimagasló és átlagos teljesítményű vállalatoknak, ugyanis a legjobb munkahelyek az erkölcsi elismerés számos eszközével élnek.

<sup>3</sup> Legjobb Munkahely Felmérés 2010-es Országriport

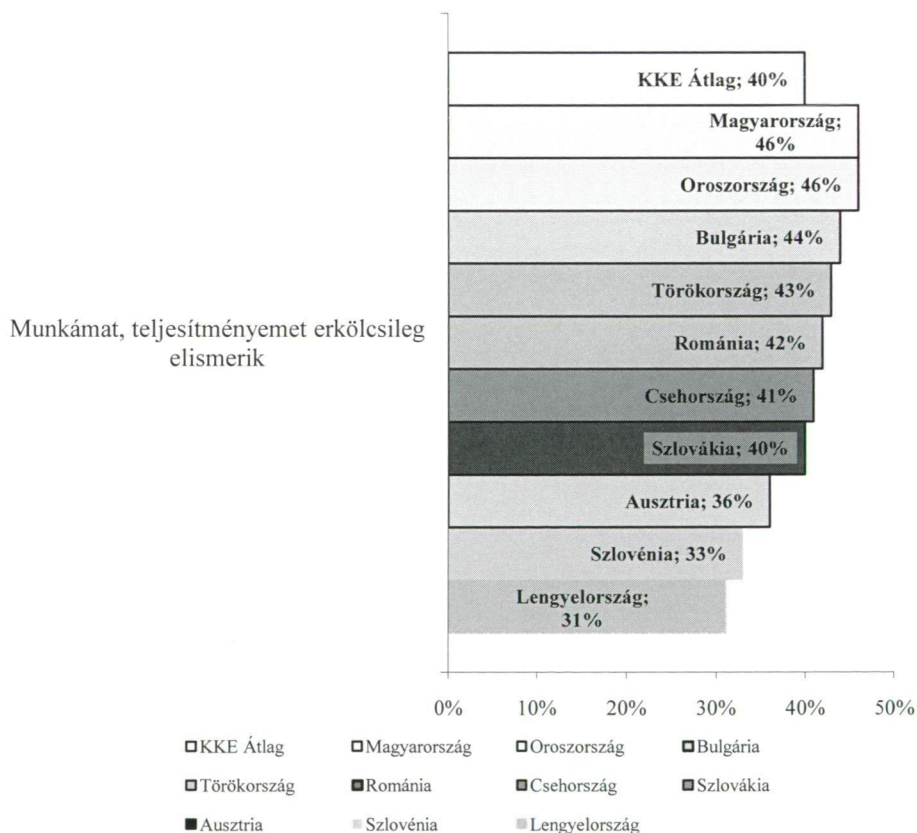


Leggyakoribb a nyilvános dicséret, de jutalmazták a kiváló teljesítményt készpénzzel és ajándék utakkal is.<sup>4</sup>

A közép-kelet európai régió<sup>5</sup> országaihoz képest 2007-ben a magyarok erkölcsi elismeréssel való elégedettsége kimagasló, 46 százalékos eredményt ért el, felülmúlva ezzel a 40 százalékos régiós átlagot is. A legelégedetlenebbnek a lengyelek mutatkoztak, akiket csak két százalékkal előztek meg a szlovének.

8. ábra

### Erkölcsi elismeréssel való elégedettség



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2007-es Országriport: [https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF\\_2007\\_orzagriport.pdf](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF_2007_orzagriport.pdf)

<sup>4</sup> Lásd előző ljt.

<sup>5</sup> A Legjobb Munkahely Felmérés a közép-kelet európai régióból a 8. ábrában is szereplő tíz országot vizsgálja.

#### 4. Munkafeladatok, munkaeszközök és folyamatok

A munkafeladatok szeretete és a rendelkezésre álló munkaeszközök azok a területek, amelyek megítélése mindig egyértelműen pozitív, bár ugyanolyan elvárt minimumnak tekinthető, mint a munkatársak közötti tisztelet.

Érdekesség, hogy a vállalati folyamatok negatív minősítése magyar sajátosságnak tekinthető, nem jellemző régiós szinten.<sup>6</sup>

#### 5. Fizetés és teljesítménymenedzsment

A 2001. óta végzett felmérések eredményei alapján, ez a két kategória minden évben a leggyengébb minősítésű területek közé tartozik. A vizsgált tíz év átlagában csupán minden negyedik-ötödik magyar érzi úgy, hogy fizetése arányos teljesítményével. Pedig a munkával való elégedettséget nagyban befolyásolja a teljesítményarányos fizetés.

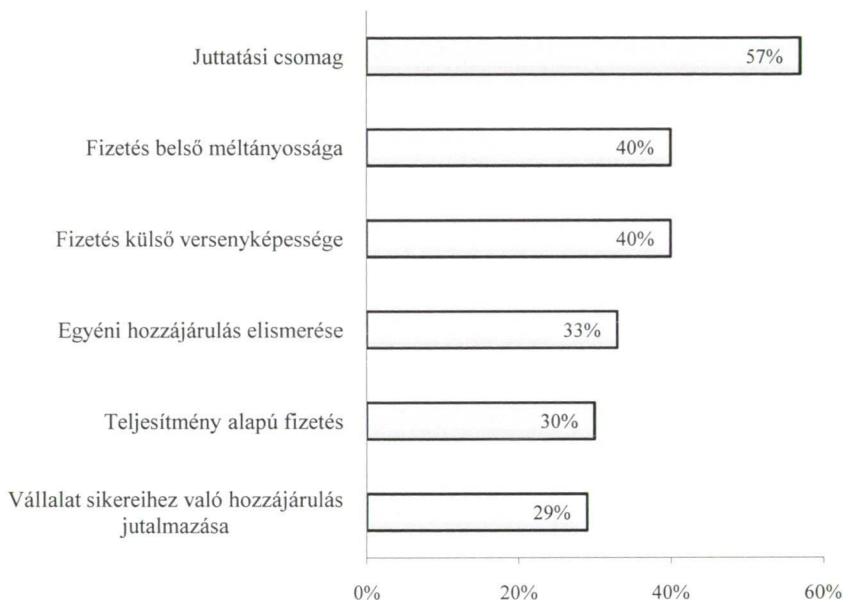
9. ábra



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2001-es Országriport

<sup>6</sup> Lásd 1. sz. ljt.

10. ábra

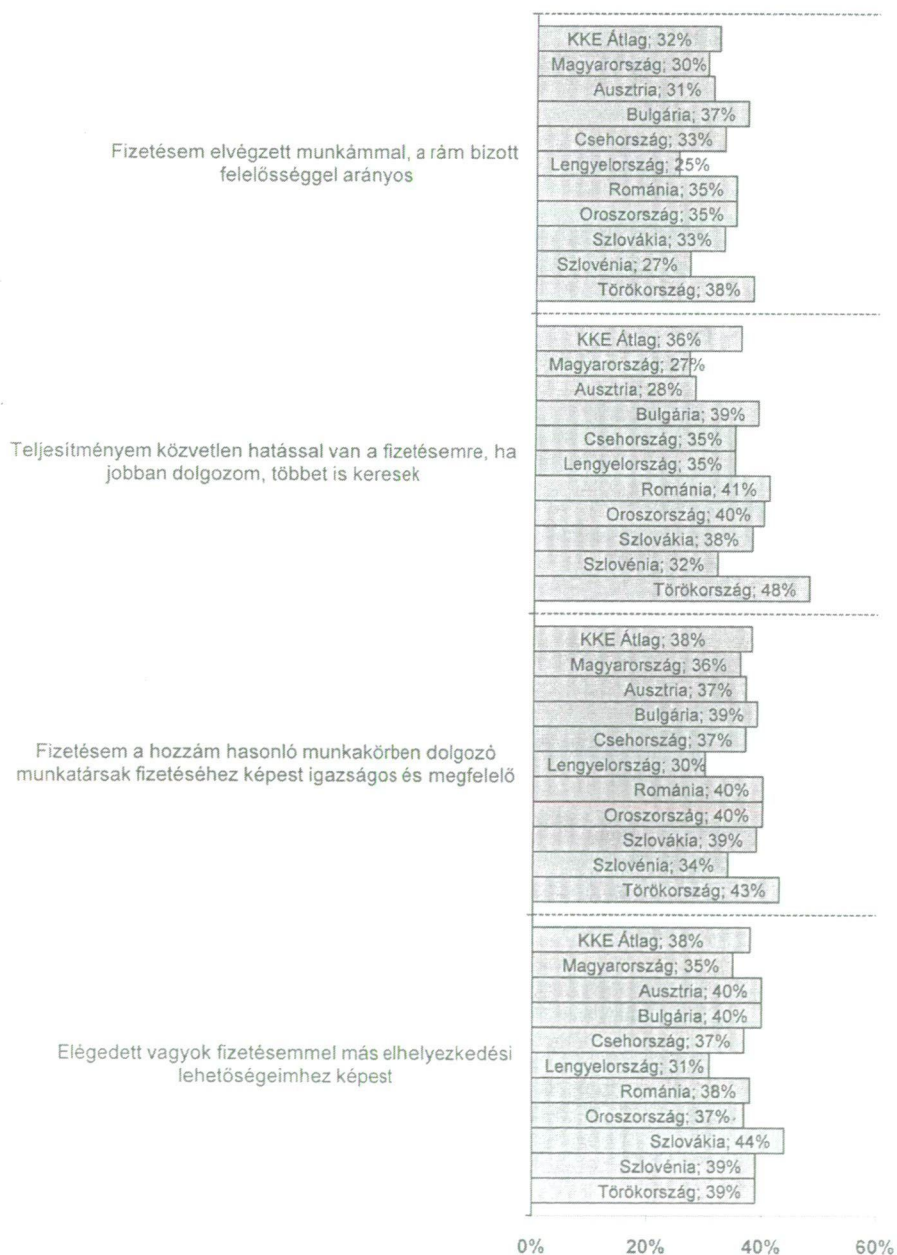
**2010-ben pedig a munkavállalók fizetésükkel való elégedettségét ez jellemezte**

Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2010-es Országriport

A fenti két ábrán jól látható, hogy Magyarországon a legkritikusabban értékelt pontokkal való elégedettség nem sokat javult tíz év alatt az átlagos vállalatok esetén. A teljesítményre való ösztönzés és a fizetéssel való elégedettség még mindig rendkívül alacsony.

Nemzetközi összehasonlításban sincs ez másképp, elégedettségünket tekintve a lista alján szerepelünk. Megelőz minket olyan ország, ahol az átlagos bér jóval alacsonyabb, mint a hazai átlag, de alig előz meg például Ausztria, ahol viszont jóval magasabbak a fizetések, de mégsem elégedettek.

11. ábra

**Fizetéssel való elégedettség 2007-ben**

Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2007-es Országriport

A tíz ország eredményeit vizsgálva elmondható, hogy a fizetéssel való elégedettség a törököknél a legkiemelkedőbb, a leelégedetlenebbek pedig a lengyelek. A vizsgált országok munkavállalói a fizetésük teljesítményarányosságával kevésbé elégedettek, míg a javadalmazásuk versenyképességét jobbnak ítélték meg.

A fizetéssel való elégedettség esetén nem csak a fizetés összegének nagysága számít, hanem sokkal fontosabb, hogy az arányban álljon munkánkkal, teljesítményünkre ösztönzőleg hasson.

Ennek a jelentőségét az elmúlt években a munkáltatók is felismerték, míg 2001-ben a magyar vállalatoknak csupán egynegyede alkalmazta a teljesítményalapú fizetést, addig 2010-ben már 70 százalékuk próbálkozott ezzel. Dolgozók véleménye alapján, e téren még a Legjobb Munkahelyeknek is van hová fejlődniük, javadalmazási gyakorlataik mégis hatékonyabbnak bizonyulnak az átlagos vállalatokétól. A sikeres szervezetek nemcsak az üzleti célokat kommunikálják, hanem havonta tájékoztatják tagjaikat az elért eredményekről, teljesítményértékeléseket tartanak negyedévente vagy félévente, vezetői vélemény, önértékelés és ügyfelek visszajelzései alapján. Bátrabban tesznek különbséget a kiemelkedő teljesítményű és alulteljesítők között. Ha valaki nem érte el a kitűzött célt, akkor például fejlesztési programokkal, vagy egyéni akciótervvel zárkoztatják fel, az átlagra ez a megoldás kevésbé jellemző. A szóbeli elismerés, dicséret mellett a valós teljesítmények alapján való javadalmazással ösztönözik alkalmazottaikat a legjobbak, kulcsemberek versenyképes fizetését pedig a piaci átlag fölé helyezik.<sup>7</sup>

## *6. Juttatások*

Hazánkban a juttatásokkal való elégedettség a tíz év átlagát és a 12. ábrán vázolt éveket tekintve kiemelkedő értékelést kapott.

Megfigyelhető, hogy a munkavállalók elégedettebbek juttatásaikkal, azoknál a vállalatoknál, amelyek a cafeteria rendszert alkalmazzák. Nem meglepő ez az eredmény, hiszen azoknál a vállalatoknál, amelyek a béren kívüli juttatások egyéb formáját veszik igénybe, a dolgozóknak nincs választási lehetőségük, így gyakran olyan juttatást kapnak, amire nincs is szükségük vagy fel sem tudják használni. Ellenben a cafeteria rendszerben – ami a választható béren kívüli juttatási rendszert jelenti – a cég alkalmazottai a személyükre meghatározott költségkeret erejéig, a vállalat által kínált juttatásokból saját igényeikhez, élethelyzetükhöz mérten kiválogathatják a számukra leginkább megfelelőt.

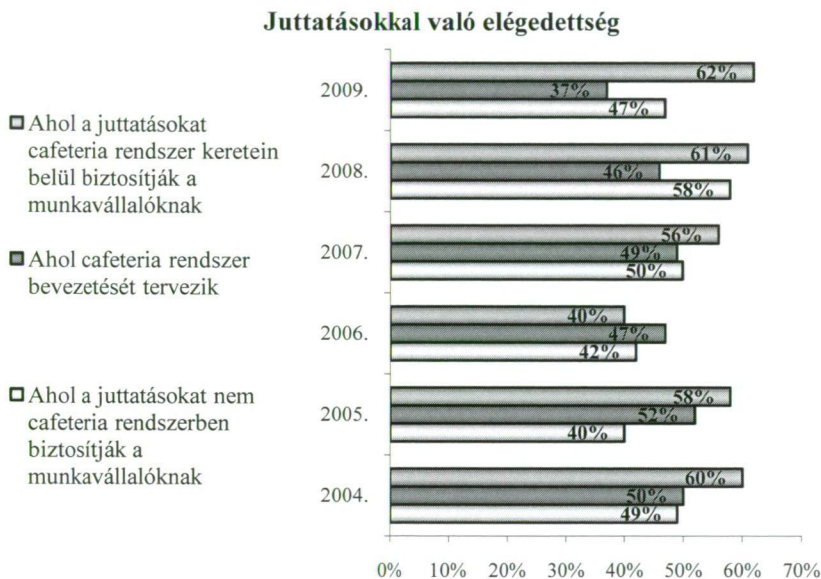
Ez nagyon fontos, hiszen az egyes életszakaszokban eltérőek a munkavállalói igények. A munkáltatók a cafeteria rendszer nyújtotta előnyökkel növelhetik dolgozók elégedettségét, ami számottevően nem növeli elkötelezettségüket, viszont a juttatásokkal való elégedetlenség következtében gyengülhet kötődésük a vállalathoz.

---

<sup>7</sup> Lásd előző l.j.

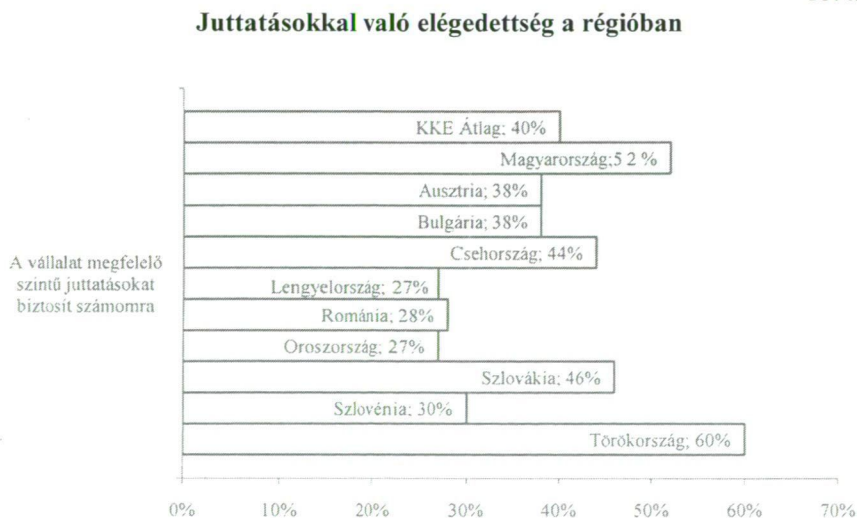


12. ábra



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Világgazdaság online: <http://www.vg.hu/gazdasag/adozas/cafeteria-hianyzik-ha-nincs-338556>

13. ábra



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2007-es Országriport

A juttatásokkal való elégedettség Magyarországon 2007-ben kimagasló eredményt ért el a régió többi országához képest. Elégedettségünk csak a törökökétől maradt el, de az elért 52 százalékkal még így is jelentősen meghaladtuk a 40 százalékos régiós átlagot, míg az országok többsége el sem érte azt.

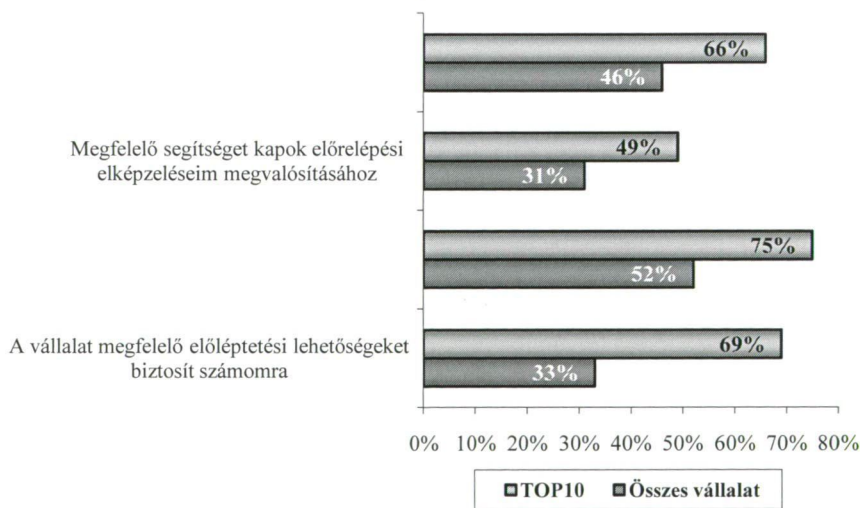
Míg Magyarországon az európai és amerikai trendeket követve a cafeteria kártyák vannak elterjedőben, addig külföldön egészen extrém és különleges juttatási módokat is találhatunk. Egy minneapolis-i ügyvédi irodában például a női dolgozók kedvében járva, engedélyezték, hogy gyermekeiket kilenc hónapos korukig magukkal vihessék munkahelyükre. Amerikában népszerűek az úgynevezett kreatív szobák, amelyek célja az alkalmazottak kikapcsolódása játékokkal, függőágyakkal, könyvtárral. A francia és ír munkahelyek némelyike pedig ebéidőben felszolgált borral kedveskedik dolgozóinak.<sup>8</sup>

### 7. Karrier és szakmai fejlődés

Bár 2001. óta a vállalatok által nyújtott karrierlehetőségekkel való elégedettség folyamatosan nő, a fizetés mellett átlagosan mégis a legkritikusabban megítélt terület.

14. ábra

#### 2001-ben a hazai munkavállalók így értékelték fejlődési lehetőségeiket



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Legjobb Munkahely Felmérés 2001-es Országriport

<sup>8</sup> Világgazdaság Online: <http://www.vg.hu/gazdasag/adozas/caferteria-hianyzik-ha-nincs-338556>

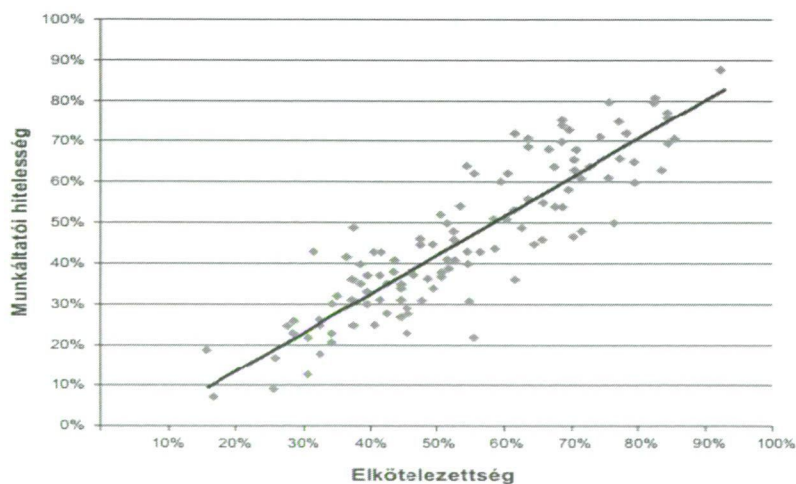
A megkérdezettek csupán 33 százaléka érezte úgy, hogy vállalata megfelelő előrelépési lehetőségeket nyújt számára, míg a legjobb munkahelyek esetén a dolgozók 69 százaléka nyilatkozott így. De jelentős a különbség a szakmai fejlődésben való támogatás és a cégek által nyújtott képzések megítélésében is.

#### 8. Vállalati hírnév és munkáltatói hitelesség

Szeretjük láttatni hovatartozásunkat az élet számos területén, ilyen például az is, hogy melyik vállalatnál dolgozunk. Általában jobbnak gondoljuk azokat a cégeket, amelyek jó hírnevet szereztek maguknak a piacon, és ösztönzőleg hat, ha ilyen szervezet tagjai lehetünk. Mivel a munkavállalók egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vállalati hírnévnek, így a munkaerőpiacon jobban tud érvényesülni, aki vonzó és egyedi munkáltatói arculatot épít ki. Nemcsak a jelentkezők megszerzése miatt lényeges, hanem a tehetséges munkatársak megtartása szempontjából is, ha büszkéek a vállalatukra, akkor jobban is ragaszkodnak hozzá. Az elkötelezettséghez azonban nem elég önmagában a jó hírnév, elengedhetetlen a munkáltatói hitelesség is. A cégek vonzó arculatukkal és az általuk tett ígéretekkel kialakítanak egy külső képet magukról, és a jelentkezők belépésükkor sokszor csalódva tapasztalják, hogy ez nem felel meg a valóságnak, ilyenkor elkötelezettségük erősen zuhan. Az átlagot tekintve 2010-ben a magyar munkavállalók kevesebb, mint fele, a Legjobb Munkahelyek esetén háromnegyede tartja vállalatát hitelesnek.<sup>9</sup>

15. ábra

#### A munkáltatói hitelesség és az elkötelezettség kapcsolata



Forrás: Legjobb Munkahely Felmérés 2010-es Országriport

<sup>9</sup> Lásd 8. ljt.

### 9. Munka és magánélet egyensúlya

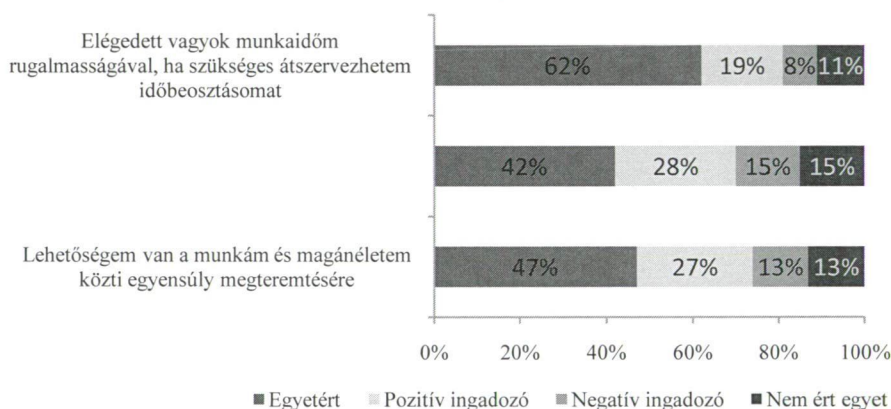
A munka szerepének felértékelődése folytán, nehezebb megteremteni a megfelelő egyensúlyt hivatásunk és magánéletünk között.

Egyre nagyobb teret nyer életünkben, szabadidőnkben. Számos szakma megköveteli, a túlórákat és azt, hogy folyton elérhetőek legyünk. De egyes demográfiai változásokban például a nők gyermekvállalásának idősebb korra való kitolódásában is visszaköszön.

2005-ben a megkérdezett magyar munkavállalók kevesebb, mint fele érezte úgy, hogy meg tudja teremteni az összhangot munkája és magánélete között.

16. ábra

**Munka és magánélet egyensúlya 2005-ben**



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: [www.globalnet2000.hu/mnua/pdf/megujulo.ppt](http://www.globalnet2000.hu/mnua/pdf/megujulo.ppt)

Ez az arány 2010-re sem sokat javult, sőt, egyre nehezebb megfelelni a családi és munkahelyi elvárásoknak. A kevésbé stabil gazdasági környezet következtében nőtt a munkahelyek bizonytalansága, az alkalmazottaknak többet és jobban kell dolgozniuk. A túlórák száma és a teljesítménykényszer magasabb stresszel jár, és jelentősen kihat magánéletünkre. Az egyensúly hiányának következménye lehet még a kimerültség, depresszió, teljesítménycsökkenés, elégedetlenség. De nincs ez másképp a felsővezetők esetében sem, 15 százalékuk heti 60 óránál is többet dolgozik. A rendkívül sokat túlórázó vezetők két csoportja különböztethető meg, 60 százalékuk munkamániásnak tekinthető, ők azok, akik már régebb óta betöltik pozíciójukat, és több szabadidőre vágnának akár kevesebb fizetés ellenében, míg 40 százalékuk munkafüggő, akik rövidebb ideje vezetők, és elégedetlenek ugyan az egyensúly hiánya miatt, mégsem vágnak több szabadidőre.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Lásd 9. ljt.



Látható, hogy milyen következményei vannak az egyensúly felborulásának, és hogy egyre nagyobb igény mutatkozik a helyreállítására. A megfelelő munkáltatói gyakorlatok által a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése számos előnyt jelent a vállalat számára is. Motiválja a dolgozókat, ezáltal javul a teljesítmény, nő az elégedettség és elkötelezettség, ami magával vonzza a hiányzások csökkenését is.

Az egyensúly megteremtésére számtalan megoldás létezik, ilyen például a rugalmas munkaidő, munkakörmegosztás, távmunka, részmunkaidő, de ilyen lehet például a családtagokkal közösen felhasználható jutalmak is. Fontos azonban, hogy a munkáltató olyan megoldást vezessen be, ami kielégíti a munkavállalói igényeket.

A munka és magánélet egyensúlyának fontosságát hangsúlyozza a Szociális és Munkaügyi Minisztérium is azzal, hogy 2010-ben már kilencedik alkalommal adja át a Családbarát Munkahely Díjat, így ösztönözve a vállalatokat az összhang megteremtésére.<sup>11</sup>

### *III. Kis kitekintés a globális munkavállalói trendekre*

#### *1. A dolgozói elégedettséget leginkább meghatározó területek 2008-2010 között*

##### *1.1. Ázsia*

Ázsiában a hároméves időszakot tekintve a dolgozói elégedettséget leginkább a karrierlehetőségek befolyásolták, ezt követte a munkáltatói arculat, a harmadik legfontosabb területet az elismerés jelentette, majd a fizetés és végül ötödik helyen a HR gyakorlatok szerepeltek. A munkáltatói hitelesség 2010-ben került a legjelentősebb öt közé.

##### *1.2. Európa*

Európában szintén a karrierlehetőség végzett az élen, majd a HR gyakorlatok, a harmadik meghatározó tényező a munkáltatói arculat, negyedik a fizetés, és kevésbé fontos az elismerés.

##### *1.3. Latin-Amerika*

A latin-amerikai munkavállalók rangsorolása csaknem megegyezik az ázsiai helyezésekkel, azzal a különbséggel, hogy a második helyen az elismerés fontossága megelőzte a HR gyakorlatokat. A másik három elégedettséget befolyásoló tényező értékelése azonos.

##### *1.4. Észak-Amerika*

A legmeghatározóbb tényezőt itt is a karrierlehetőség jelenti, azonban ezután a vezetői stílus hat leginkább a dolgozókra, majd a vállalati hírnév áll a harmadik helyen, megelőzve a munkáltatói márkaépítést és végül az elismerés zárja a sort.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> HRportál: <http://www.hrportal.hu/hr/munka-maganelet-egyensuly-csak-elmeletben-letezik-20100609.html>

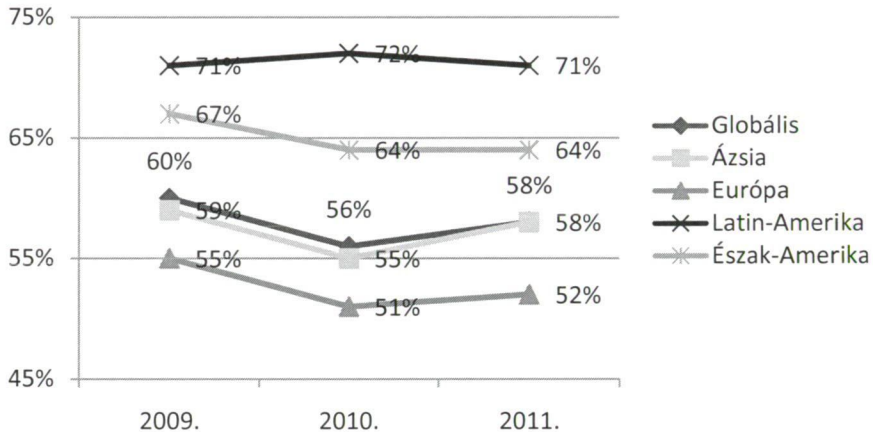
<sup>12</sup> Az AON Hewitt 2012-es Globális riportja



## 2. Az elkötelezettség

17. ábra

Az elkötelezettség alakulása



Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Az AON Hewitt 2012-es Globális riportja

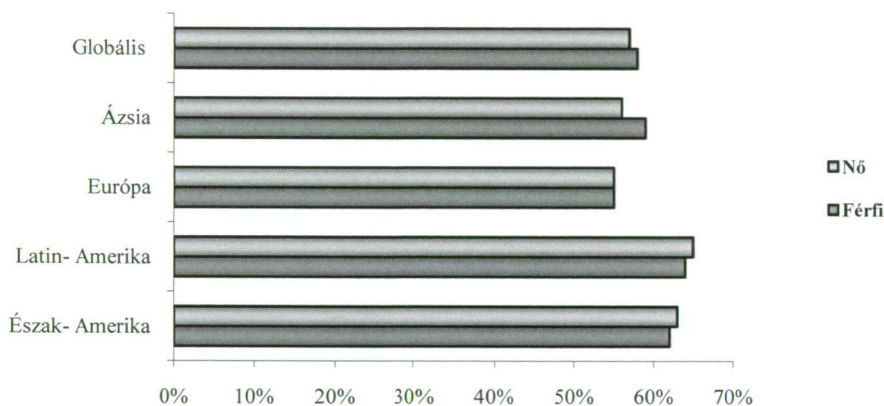
Az elkötelezettség, mint azt a fenti ábra is jól szemlélteti Latin- Amerikában a legki- egyensúlyozottabb. Kiemelkedő eredményük messze felülmúlja a globális átlagot. Ki- csit marad el tőle Észak- Amerika, de még mindig jelentősen az átlag felett vannak. Ázsia áll a harmadik helyen csupán egy- egy százalékkal az átlag alatt. Az európai elkö- telezettség a leggyengébb, bár nem sokkal marad el Ázsiától.

## 2. 1. Elkötelezettség nemek közötti alakulása 2011-ben

A globális átlagot tekintve a férfiak és a nők viszonylatában csupán egy százalékos az elkötelezettség közötti különbség. Az átlagot felülmúlva a latin-amerikai nők vezet- nek, két százalékkal lemaradva tőlük a férfiak, arányaiban ugyanez mondható el a má- sodik helyen álló észak- amerikaiakról.

Az ázsiai férfiak elkötelezettebbek, mint a nők, bár kicsi a különbség. Európa a se- reghajtó, az elkötelezettség teljesen kiegyenlített volt a nemek között 2011-ben.

18. ábra

**Elkötelezettség nemek szerint**

Forrás: Saját szerkesztés, adatok forrása: Az AON Hewitt 2012-es Globális riport

## 2.2. Elkötelezettség 2011-ben a generációs különbségek tükrében

Az összehasonlítás alapjául három generáció szolgált, az első a Baby Boom gyermekei, akik 1946 – 1964 között születtek, ők a legelkötelezettebbek globális viszonylatban. A legkiemelkedőbb 78 százalékkal Latin- Amerika, Európában 58 százalékos az elkötelezettsége ennek a generációnak.

A következő az X generáció, az 1965 – 1978 között születettek. A vállalathoz való kötődés szempontjából, ők a középmezőnyt képviselik. Elkötelezettségük két végpontja Latin-Amerika 64 százalékkal, és Európa 46 százalékkal.

A harmadik generáció a Millennium gyermekei, akik 1979. óta születtek. Ők a legkevésbé elkötelezettek, a legjobb eredményt a latin- amerikaiak érték el 64 százalékkal, a legalacsonyabbat az európaiak 44 százalékkal.

Összességében tehát megfigyelhető, hogy globális szinten a latin- amerikaiak elkötelezettsége a legkiemelkedőbb, ezt követi Észak- Amerika. Az ázsiai kötődés a globális átlagot közelíti, míg az európai nem éri el azt.

Összegzésképpen elmondható, hogy a dolgozói véleményfelmérés ma már nem számít újdonságnak. A szervezetek többsége él ezzel a lehetőséggel, hogy feltérképezze munkavállalói elégedettségét, a fejlesztésre szoruló területeket, növelve ezzel is a vállalat sikerességét.

A tanulmány azt a 19 területet igyekezett bemutatni, ami leginkább meghatározza a munkával való elégedettséget, valamint hatását az elkötelezettségre, különös tekintettel a magyar munkavállalói trendekre.

A tízéves időszak eredményeit vizsgálva elmondható, hogy vannak olyan területek, amelyek megítélése mindig pozitív, jelentős hatással azonban nincsenek az elkötelezettségre, ilyenek a munkakörnyezet, a munkaeszközök vagy a kollegiális viszony.

A legelégedetlenebbek a munkavállalók a karrierlehetőségeikkel, valamint fizetésük teljesítményarányosságával. De negatívumként említhető még az elismerés és az emberközpontú vállalati kultúra hiánya is.

Megfigyelhetők olyan tényezők, amelyek jelentősége az évek során felértékelődött, ilyen a vállalati hírnév, a munkáltatói hitelesség vagy a teljesítményarányos fizetés.

A munkával való elégedettségre valamint az elkötelezettségre a legjelentősebb hatással a következő területek vannak: a vezetői stílus, a fizetés teljesítményarányossága, a karrierlehetőségek, a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése valamint az elismerés és támogatás.

A Legjobb Munkahelyek és az átlagos vállalatok eredményei között hatalmas különbségek figyelhetők meg, amiket azért tartottunk lényegesnek ismertetni, mert jól szemlélteti a dolgozói elégedettség jelentőségét és hatásait.

## ILDIKÓ SZONDI – GABRIELLA NAGY

### WORK SATISFACTION IN INTERNATIONAL COMPARISON

#### (Summary)

Work has a determining role in people's life. It helps self-realisation; it helps become a useful member of the society, gain social recognition, and establish financial security as well.

Most of our time is spent at work, so it has significant importance how satisfied we are at the workplace. A positive atmosphere is incentive, employees can work more, and their performance is better, too.

Thus satisfaction determines the successfulness of an organisation powerfully. This is why it is important that the managers receive feedback on the employee's satisfaction, and their work attitudes. One of the most effective ways is to assess employees' satisfaction which gives an overall picture of the recent situation of the company, the opinions of the labour force, and the achievements of the management. It focuses on the areas where satisfaction can be increased by implementing the necessary measurements, retaining those employees that are very important for the organisation.

The survey offers a possibility for the participants to compare themselves to the other actors of the labour market both in national and international relations.

In this paper we should like to show the significance and effect of work satisfaction based on the results of Aon Hewitt's Employee Opinion Surveys on commitment through presenting the factors that influence satisfaction. As this survey has been present in Hungary since 2001 the basis of the analysis was the years 2001 through 2010.